

Im Handelsblatt wurde am 09.10.2009 im Artikel „Familienunternehmer bauen auf externe Spezialisten“ darüber berichtet, dass sich der Mittelstand zunehmend an Berater wendet, um fit für den internationalen Wettbewerb zu werden:

„Bei Hünnebeck ist Professionalität ein hohes Gut. Der Hersteller von Baugerüsten und Schalungen mit Sitz in Ratingen hat seine gesamte Führungsmannschaft auf den Prüfstand gestellt. „Gerade in der Krise müssen wir uns auf unser Management verlassen können“, sagt Geschäftsführer Markus Nagel. „Schönwetterkapitäne kommen in guten Zeiten durch, in schwierigen Zeiten werden Defizite sichtbar.“ Das Ergebnis: Hünnebeck baute das Management um, zehn Prozent der mehr als 100 Führungskräfte verloren ihre bisherigen Posten. „Einige haben neue oder zusätzliche Aufgaben übernommen“, sagt Nagel. „Von einigen mussten wir uns aber auch trennen.“ Profitiert hat von der Evaluation hingegen eine Beratungsfirma. Hünnebeck setzte mit Korn/ Ferry auf ein etabliertes Unternehmen, das sich auf qualifizierte Führungskräfte spezialisiert hat. Berührungängste mit externen Dienstleistern oder die Furcht vor Veränderung – beides ist den Hünnebeck-Lenkern fremd. Immerhin musste sich die Firma seit der Gründung vor rund 80 Jahren schon oft auf völlig neue Verhältnisse einstellen – und vor allem auf neue Besitzer. Zuletzt übernahm der Harsco-Konzern aus den USA das Unternehmen im Jahr 2005.

Mit dem Generationswechsel sinkt die Scheu gegenüber Consultants

Mit der britischen SGB und der amerikanischen Patent Construction Systems bildet Hünnebeck heute den Unternehmensbereich Harsco Infrastructure, der fast 7 000 Mitarbeiter beschäftigt und 2008 mehr als 1,5 Mrd. Dollar Umsatz erzielte. Weltweit ist das Unternehmen an großen Bauprojekten beteiligt. Dazu zählen das höchste Gebäude der Welt Burj Dubai, der Flughafen Frankfurt sowie die spektakuläre Brücke über den norwegischen Hardangerfjord. Eine internationale Ausrichtung wie bei Hünnebeck ist beispielhaft für den exportorientierten deutschen Mittelstand. Um die vielfältigen Herausforderungen der Globalisierung bewältigen zu können, greifen die Firmen zunehmend auf externes Know-how zurück. „Bei Mittelständlern ist die Bereitschaft deutlich gestiegen, sich mit dem Thema Beratung auseinanderzusetzen“, sagt Sascha Haghani, Partner bei Roland Berger. „Die Unternehmen spüren, dass sie in vielen Bereichen professioneller werden müssen.“ Roland Berger vermeldet einen Anstieg solcher Projekte. Der Umsatz mit mittelständischen Unternehmen hat sowohl absolut als auch relativ zum Gesamtumsatz zuletzt stark zugenommen. Die Offenheit für neue Lösungen wächst – auch weil in vielen Familienunternehmen ein Generationswechsel stattfindet. „Oft haben die Nachwuchskräfte selbst bei einem Berater gearbeitet und sind daher aufgeschlossener“, sagt Peter Behncke, Partner bei Korn/Ferry in Frankfurt. Das mache sich auch bei der Rekrutierung bemerkbar. „Jüngere Manager wissen, dass die Fehlbesetzung einer Führungsposition mehr kosten kann als die Beraterrechnung“, sagt Behncke. „Klar, die Rechnung sieht man sofort – aber eine Fehlbesetzung kann sogar die Existenz eines Unternehmens gefährden.“ Besonders im Fokus der Mittelständler steht derzeit die Suche nach einer sicheren Finanzierung. Die Krise hat vielen Firmenchefs gezeigt, dass sie hier Hilfe gut gebrauchen können. „Der Mittelstand ist in den letzten Jahren von neuen Finanzierungsinstrumenten regelrecht überschwemmt worden“, sagt Berger-Berater Haghani. „Viele Unternehmen waren blauäugig und haben sich nicht richtig über die Risiken informiert.“ Gleichzeitig hätten es Kreditinstitute versäumt, sich auf die

Bedürfnisse der Kunden einzustellen. Immer häufiger ist die Geschäftspolitik der Banken der Grund dafür dass Mittelständler Rat von außen einholen. So weisen einer aktuellen Studie von Roland Berger zufolge bereits 76 Prozent aller neuen Kreditverträge sogenannte „Covenants“ auf. Das sind individuell ausgehandelte Verpflichtungen, mit denen die Banken das Risiko des Kreditausfalls verringern wollen. Das verlagert die Lasten auf die Unternehmen, die zudem mit der steigenden Komplexität der Verträge zu kämpfen haben. Vielen Hausbanken allerdings bleibt keine andere Wahl. Sie sind durch die Finanzkrise selbst in Schwierigkeiten geraten und bereinigen nun ihre Portfolios um Kredite in angeschlagenen Branchen wie der Automobilindustrie. Zulieferer, die um Anschlusskredite bangen, gehen notgedrungen auch auf die Beratungsbranche zu.

Vermittlung zwischen Bank und Unternehmen als neues Geschäft

Bei den meisten Kunden herrsche derzeit ein kurzfristiges Denken vor, sagt Thomas Küsters, Partner beim Strategieberater Otto, Henning & Company. „Die Mittelständler brauchen unsere Hilfe, um konkrete Probleme zu lösen.“ So hätten viele Großunternehmen in der Krise die Vorgaben für externe Dienstleister etwa für IT oder den Kundenservice verschärft. Teilweise würden Berater zum Mittler zwischen Geschäftspartnern, um eine für beide Seiten akzeptable Lösung zu finden, sagt Küsters. Vorbereitet auf solche Situationen sind nur die wenigsten Mittelständler. Berater Haghani fordert ein rasches Umdenken: „Je unberechenbarer die Märkte, desto wichtiger werden Notfallpläne und Szenarien für unterschiedliche Geschäftsentwicklungen.“ Das bietet auch die Chance, in einem günstigen Moment die Schwäche der Wettbewerber ausnutzen zu können. „Es kommt häufiger vor, dass ein Mittelständler einen Konkurrenten übernehmen will, der in der Krise in Zahlungsschwierigkeiten geraten ist“, sagt Haghani. In der Regel stünden die Hausbanken dann allerdings einer Finanzierung skeptisch gegenüber. Sie verlangen beispielsweise die Plausibilisierung durch einen „neutralen Dritten“– auch hier eröffnet sich für die Beraterbranche ein neues Geschäftsfeld.“

(Quelle: Handelsblatt vom 09.10.2009)